

自治大学校からの情報発信vol. 34

○自治体行政の視点

自治体若手職員の離職を抑えるには
－組織コミットメントからのアプローチ－
国際短期大学教授 砂原 啓毅

○自治大学校における研修講義の紹介（第2部課程第201期）

自治体経営管理論
株式会社ヤマオコーポレーション代表取締役 鬼澤 慎人

○自治大卒業生の声

・税務専門課程税務・徴収コース第21期 大阪府 北井 誠

○マネジメントコース研修生のつぶやき

令和6年1月

自治大学校

自治体行政の視点

自治体若手職員の離職を抑えるには －組織コミットメントからのアプローチ－

国際短期大学教授 砂原 啓毅

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

はじめに

地方公務員の離職率は民間企業に比べれば依然低い。ところが近年、特に若い世代の地方公務員の離職が目立つようになったと言われる。実際のデータはどうであろうか。地方公務員全体の若手・中堅層の普通退職者の状況を確認してみると、2013年度から2021年度の8年間で総数は1.83倍に、特に20代は2.33倍に、30代は2.42倍にまで増加している。退職率でも20代は1.30%→2.27%に、30代は0.66%→1.58%にといずれも増加している（図表1）。水準自体は低いものの、従来から明らかに変化してきていると言えよう。この背景には、日本全体の雇用や働き方、公務員を取り巻く労働条件・環境、若い世代の仕事観・キャリア観など様々な変化があると考えられる。一部には、いわゆるブラック化を訴える声も聞かれる。しかしながら、そもそも何が公務員の離職を促すのか、どのような人が離職しやすいのかといった視点からの議論や分析は今のところ少ない。

他方、組織における個人の行動やその要因を研究する組織行動研究において、米国では当初から従業員の離職は重要な課題であり、特に、

図表1 地方公務員（一般行政職）の普通退職者数・退職率の変化

年齢区分		20代	30代	40代	全年齢計
2013年度	職員数(4月1日)	119,965	201,840	257,006	832,814
	普通退職者数	1,564	1,327	1,099	5,727
	退職率	1.30%	0.66%	0.43%	0.69%
2021年度	職員数(4月1日)	159,970	203,632	236,450	862,706
	普通退職者数	3,637	3,215	1,687	10,500
	退職率	2.27%	1.58%	0.71%	1.22%

出典：総務省『地方公務員給与実態調査』『地方公務員の退職状況等調査』各年に基づいて筆者作成

「組織コミットメント」に関する研究は最も蓄積が多いと言われている。また、民間企業だけでなく政府部門に関しても、職員の離職をいかに抑えるかは実務者・研究者の双方にとって関心が高く、研究が続けられてきた。

そこで本稿では、今後、職員の離職・転職が珍しくなくなる将来を視野に、自治体が離職をどう抑えていくか、組織コミットメントに着目して考えてみることで、これからのに向けた視点・ヒントを提示してみたい。

1. 組織コミットメントとは

一般に、コミットメントという言葉と聞いてどのような意味を思い浮かべるだろうか。日本のビジネスシーンでは、「責任感を持って・献身的に取り組む」「約束する」といった意味で使われることが多い。「プロジェクトにコミットする」「成果にコミットする」などがその例である。同様に考えれば、組織コミットメントとは、「組織にコミットする＝組織のために献身的に取り組む」となりそうだが、そうではない。組織行動研究における「組織コミットメント」とは、単にコミットするかしないかという一元的な捉え方ではなく、組織と個人を多面的に捉えようとする点に特徴がある。

その前提には、個人が目指す目的と組織が目指す目的とが根本的に違うことへの着目がある。個人にとって「組織で働く」ということは、「幸せに暮らす」とか「社会と関わりを持つ」といった、より大きな個人的目的を達成するための手段でしかない。このことを踏まえ、組織論の大家・バーナードは、組織の中の個人には、組織の役割に規定され、役割を担っている者とし

ての人格（組織人格）と、個人的な全人的存在としての人格（個人人格）という2つの人格があるとした。日々公務員としての立場を自覚している（せざるをえない）自治体職員にとって、共感できる捉え方ではないだろうか。

その上で、本来は個人人格を持ち個人的な目標を追求する個人から、組織はどのように組織人格としての行動を引き出せるのか。これがまさに組織行動研究の課題であり、その重要なカギとして考えられてきたのが「組織コミットメント」である。多くの研究を経て、その定義は「組織とそのメンバーの関わり合いに関して、メンバーがそこに居続ける、あるいはそこを去ることに影響する心理的な状態」とされ、現在に至る。やや難解な定義だが、ポイントは組織を辞めるか・とどまるかという個人の意思決定に影響するという点にある。併せて、以下の3つの側面が1人の個人の中で同時に併存しうる3次元の統合概念であるという点が重要だ。

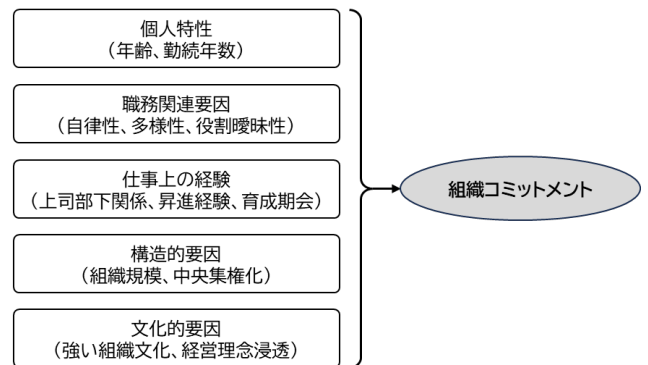
- ▶ **情緒的コミットメント**：組織あるいは組織内のメンバーに対する感情的な愛着、組織に対する同一化、一体感
→個人が組織に居続ける理由として、「そうしたい（want to）」という側面に注目
- ▶ **継続的コミットメント**：組織を去ることによって失うデメリット、組織に居続けることのメリットなどの功利、代替的な選択肢の欠如
→個人が組織に居続ける理由として、「そうする必要がある（need to）」という側面に注目
- ▶ **規範的コミットメント**：組織に居続けることへの義務感、忠誠心、恩義
→個人が組織に居続ける理由として、「そうすべき（ought to）と感じる」という側面に注目

そして、組織コミットメントが高いことによりもたらされる成果としては、離職や離職意思の抑制に寄与することが、まず挙げられる。それ以外には、欠勤のようなメンバーシップの質に関わるものを含めた業務成果、組織市民行動（組織のメンバーが、見返りを求めることなく、自分の役割外に自発的に他者を支援する行動）

などが想定されてきたが、これらに対しては、情緒コミットメントはプラスに働く一方、継続的コミットメントは無関係もしくはマイナスに働くなど、組織コミットメントの次元によって異なることが示されている。つまり、情緒的コミットメントの高いメンバーは組織にとって望ましいメンバーと言えるが、継続的コミットメントの高いメンバーは必ずしもそうとは言えない。このことから、組織にとって有益なメンバーを定着させるためには、情緒的コミットメントを高めつつ、継続的コミットメントをいかに抑えるかが重要という見方もある。

反対に、組織コミットメントの主な先行要因を示しているのが、図表2である。こうした知見に基づき、組織側から強い組織文化や価値を打ち出すことで、情緒的コミットメントを高め、組織の成果向上を狙う企業があり、この方法は一定の効果があることが実証されている。他には、職務における自律性や求められるスキルの多様性、上司との関係性、昇任機会などが組織コミットメントを高めることに寄与することが分かっている。

図表2 組織コミットメントの先行要因



出典：鈴木竜太・服部泰宏『組織行動』（2019）

2. 自治体職員の組織コミットメント

前節では、組織行動研究における「組織コミットメント」の概要について紹介した。では、自治体職員の組織コミットメントはどうなっているのだろうか。既に述べたとおり、離職しにくさにつながる個人の心理的な状態を3つの側

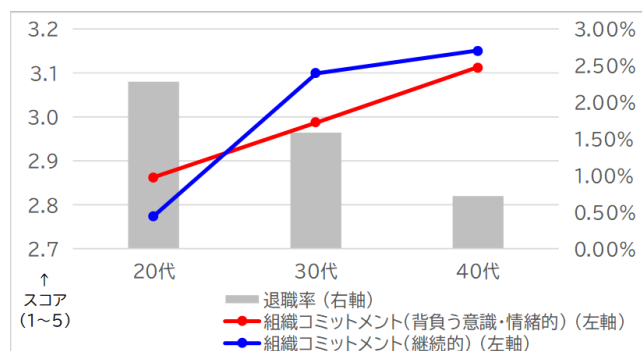
面（情緒的、継続的、規範的）から捉えたのが組織コミットメントであるが、日本のホワイトカラーを対象とした先行研究には、組織の重要な責任を引き受ける覚悟につながる「組織を背負う意識」を組織コミットメントの別の1側面として考えたものがある。その上で、価値観に近い規範的コミットメントの代わりに、組織を背負う意識を加え、組織コミットメントを

- ▶ 組織を背負う意識
- ▶ 情緒的コミットメント
- ▶ 継続的コミットメント

の3次元からなる態度概念として捉え直した。日本的な組織コミットメントとも言うべきこの3次元は、日本の自治体職員にもフィットすると考えられる。

そこで筆者は、この3次元を用いて自治体職員を対象に組織コミットメントを探る調査を行った。その結果、「背負う意識」的な覚悟と「情緒的」な愛着が一体となり、それとは異なる「継続的」な功利という大きく2つの側面に収束することが示された。さらに、自治体職員の組織コミットメントを年代別に把握し、本稿の冒頭で触れた離職率と合わせて示したのが、図表3である。組織コミットメントは、2つの側面いずれも20代→30代→40代と高まるのに逆行して、離職率は低下している。（各年代には、年齢層以外に時代の要素も含まれるものの）組織コミットメントの高さが、離職をしにくさにつながるという知見と整合する結果となっている。

図表3 自治体職員の年代別の組織コミットメントと離職率



首都圏在住の地方公務員を対象とした質問紙調査（2022年8月実施、n=293）に基づく分析

3. 組織コミットメントと内的キャリアの関係

では、職員の組織コミットメントを高めるにはどのような打ち手が考えられるであろうか。前節では、組織文化、職務特性、上司との関係性、昇進機会などについて触れた。しかし、組織にとって本来は望ましいものが、職員には必ずしもポジティブなことと受け止められず、逆に組織からの離反につながりうるという指摘もある。実際、人事部門は職場や職員の実状を分かっているのかというような疑問を感じたことはないだろうか。実状を踏まえていない一方的な方針・施策では、机上の空論となりかねない。

そこで、組織の実状を把握する一つの切り口として、内的キャリア（各職員が自分のキャリアをどのように捉えているのか）に着目し、そこから組織コミットメント等との関連を考えてみたい。特に本稿では、内的キャリアを捉える概念のうち、以下の2つの概念からなるフレームを用いて自治体職員の実状に接近を試みる。

◇ **キャリア・ドリフト**：自分のキャリアに関する意識が低く、状況に流され、成り行き任せとなっている状態。反対に、自分のキャリアを舵取りしている感覚や状態が**キャリア・デザイン**とされる。

◇ **キャリア・ミスト**：自分の将来のキャリアに対する不透明感。自身の将来が見通せる状態か否かをミストの薄い・濃いで表現したもの。

➡ **ミスト・ドリフト・マトリクス(MDM)**：縦軸をキャリア・ミスト、横軸をキャリア・ドリフトとする4象限で内的キャリアを捉える分析フレーム。

→ 左下（低ドリフト・低ミスト）＝Ⅰ 追求型
…自身の将来のキャリアが見えていて、キャリアを舵取りしていこうとする意識も高い。

→ 右下（高ドリフト・低ミスト）＝Ⅱ 流され型
…自身の将来が見えていて、それ以上自分のキャリアへの積極的な意欲を持たない。

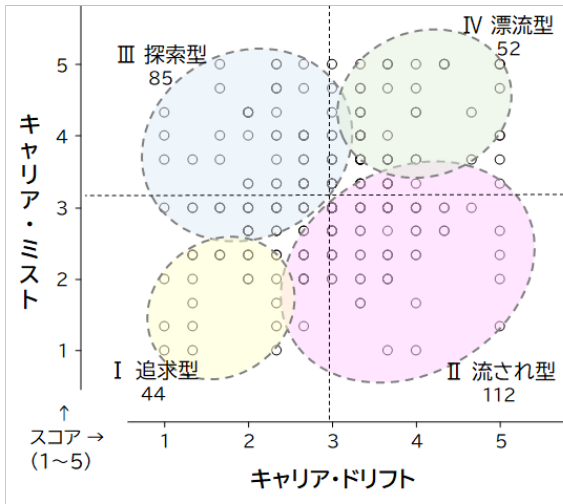
→ 左上（低ドリフト・高ミスト）＝Ⅲ 探索型
…自身の将来が見えず、自分のキャリアをなんとかしようという意識がある。

→ 右上（高ドリフト・高ミスト）＝Ⅳ 漂い型
…自身の将来が見えず、自分のキャリアへの積極的な意識も持たない。

筆者が自治体職員を対象に、キャリア・ドリフト、キャリア・ミストを探る調査を行った結果をMDMのフレームで示したのが、図表4である（各類型の括りは、クラスター分析という分析手法による。クラスタリングの方法が異なれば、得られる結果も異なるため、括りの大きさや該当人数は参考程度にとどめてもらいたい）。ポイントは、自治体職員のMDMは4象限のいずれにも分布しており、職員によってキャリアの捉え方が多様であるということである。

この内的キャリアのタイプを示したMDMの4類型から何が見えてくるのか。類型ごとの組織コミットメント等の高低を簡易的に整理したのが、図表5である。ここからは、組織コミットメントやワークエンゲージメント（仕事に対するポジティブで充実した心理状態）がI追求型は相対的に高く、逆に、IV漂い型は低いなど、

図表4 自治体職員のMDM分析



首都圏在住の地方公務員を対象とした質問紙調査（2022年8月実施、n=293）に基づく分析

図表5 自治体職員のMDM類型と組織コミットメント等の関係

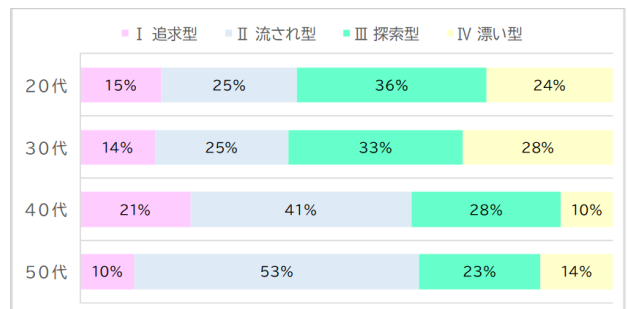
MDM類型	I 追求型	II 流され型	III 探索型	IV 漂い型
キャリア・ドリフト	-	+	-	+
キャリア・ミスト	-	-	+	+
組織コミットメント (背負う意識・情緒的)	+			-
組織コミットメント (継続的)		+	+	-
ワークエンゲージメント	+			-

首都圏在住の地方公務員を対象とした質問紙調査（2022年8月実施、n=293）に基づく分析（一次分散分析による多重比較（Holm法）の結果、他の類型より相対的に高い：+、低い：-を表示）

類型ごとの特徴が把握できる。組織にとっては、I追求型が望ましいタイプ、IV漂い型は望ましくないタイプであると言えそうだ。

さらに、各年代におけるMDMの4類型の割合を示したのが、図表6である。20代・30代では高ミスト＝自身の将来が見えていないIII探索型、IV漂い型が割合的に多いのに対して、40代・50代では低ミスト＝自身の将来が見えているI追求型、II流され型が多い。キャリアの前半では自分の将来のキャリアが見通せないが、後半には見えてくるようになり、その上で自分のキャリアを強く意識し続けるか（I追求型）、流れに任せるか（II流され型）、あるいは、見えないまま探索や漂流を続けるか（III探索型、IV漂い型）というキャリアの展開がうかがわれる。その他にも、自治体職員がどのように自らのキャリアと向き合い、展望しながらキャリアを歩んでいるかという実状について、こうした分析から新たな着想やヒントが得られるのではないだろうか。一つ付け加えると、II流され型という名称は聞こえは悪いが、個人が自身のキャリアに対し、常に意識が強い（＝デザインの状態にある）というのが良いわけではなく、むしろ普段は流されていて（＝ドリフトの状態にあって）、節目で主体的に考えれば良いとされる（「節目のキャリア・デザイン」と言われる）。組織の側からしても、デザイン寄りの人ばかりでは全体が収まらず、流され型の人自分が自分と折り合いをつけながら職務を全うしていくことで成り立っていると考えられる面もあるであろう。

図表6 自治体職員の各年代におけるMDM類型の割合



首都圏在住の地方公務員を対象とした質問紙調査（2022年8月実施、n=293）に基づく分析

以上の話を重ね合わせて考えてみると、高ドリフト・高ミスト＝IV漂い型の状態では、組織コミットメントは低く、これは離職にもつながりやすい。若手・中堅層の離職を抑制することが課題なのだとすれば、その中の高ドリフト・高ミストの状態にある職員を念頭に、どのような方策をとるかがポイントとなる。それは例えば、着任後の職場や仕事に対する不安に対処する、多様なキャリアパスをイメージできるようにする、あるいは、そもそも採用前・後の仕事やキャリアに対するギャップを減らす等々。いずれにしても、何らかの取組を始め、PDCAを回していくためには、その起点となる自治体職員の実状を把握する視点・手法に新たな工夫が求められているのではないかと。

結びに

これまで自治体は、採用した職員が定年まで勤め上げることを基本に運営がなされ、職員の側も勤め上げることが当然と考えてきた。そうした安定的な関係を前提に、自治体の人材マネジメントは、組織内キャリアの上昇を基本とし、そこからリーダー人材を選抜・育成するかに主眼が置かれてきた。無論そうした組織としての課題が今後も重要であることに変わりはない。しかし、離職や病気休職者の増加などの近年の動向を踏まえれば、仕事や働き方の見直しとともに、マネジメント手法もアップデートが必要な時期にきていると認識すべきであろう。

これからの自治体の人材マネジメントには、職員に当然のように組織人格を求めるのではなく、組織人格と個人人格が異なることを前提に、それらをどのように統合しバランスさせるかが求められる。そのためには、多様な職員に向き合い、状態を把握することを通じて、より実状を踏まえた施策を展開する。多様な人材がそれぞれに持てる力を発揮できるように近づけることが、組織全体の健全化やパフォーマンスの向上につながると考えられる。本稿では、その着

眼点の例として、組織コミットメントや内的キャリアを提示した。組織と職員の関係・状況を定点観測することで、いわば組織の健康状態をチェックする。そこからターゲットやKPIをイメージしつつ、仮説に基づいて施策を実行してみることで、PDCAを回していくことができる。

筆者も自治体職員時代、人事部で職務に就いた経験があり、まさに高い「組織を背負う意識」を備えた人事部門の苦悩や危機感を想像するに、頭の下がる思いである。ただ、現在直面している課題に対しては、従来からの崇高でストイックなアプローチだけでなく、職員の実状のデータに基づくロジカルなアプローチも取り入れてみるなど、人事部門自体が少しずつ変身していく必要があるのではないだろうか。

主な参考文献

- ・金井壽宏 (2002) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所。
- ・鈴木竜太 (2007) 「大卒ホワイトカラーにおける組織を背負う意識に関する実証研究」『国民経済雑誌』196(3), 57-73.
- ・鈴木竜太 (2013) 「組織と個人とキャリアの関係—日本人の関係性のキャリア論」金井壽宏・鈴木竜太編著『日本のキャリア研究—組織人のキャリア・ダイナミクス』白桃書房。
- ・鈴木竜太・服部泰宏 (2019) 『組織行動—組織の中の人間行動を探る』有斐閣。
- ・砂原啓毅・高尾義明 (2022) 「公務員の組織コミットメントとそのプロファイルの検討」『経済経営研究』4, 101-118.
- ・服部泰宏 (2020) 『組織行動論の考え方・使い方—良質のエビデンスを手にするために』有斐閣。

著者略歴

国際短期大学 教授

砂原 啓毅 (すなはら ひろたか)

日本長期信用銀行、東京都庁など官民の組織で計25年にわたり経営企画、人事労務、金融等の実務に従事。この間の2011年3月、東京都立大学大学院社会科学部経営学専攻博士前期課程修了、修士(経営学)。2020年4月、国際短期大学に転職(准教授)。2022年4月より現職。

専門は組織行動論、キャリア論。研究テーマは公務員の働くモチベーション、キャリアの捉え方等。

(詳細はこちら→<https://researchmap.jp/7212>)

自治大学校における研修講義の紹介

自治体経営管理論

株式会社ヤマオコーポレーション代表取締役

鬼澤 慎人

編集者注：本稿は、自治大学校で令和5年8月22日（火）に行われた第2部課程第201期における研修講義の内容を整理したものです。

自治大学校で自治体経営管理論の講義をするようになって15年以上経っていますが、大学教授でもなく自治体職員OBでもない、一民間人である自分が長年に亘り年に数回も登壇させてもらっていることにいつも感謝しています。今回は研修講義のダイジェストを紹介する機会をいただきましたので、普段どんな話（講義）をしているのか、簡単に書いていきます。

講義は自治体経営管理論で最も重要だと考えている「組織とリーダーシップ」について、自分の経歴の紹介と共に大事だと考えていることを伝えながら講義を進めていますので、その流れで書いていきます。また途中に「問い」を入れていきます。これも長年大事にしていることで、「知識を教える講義」ではなく、「自分自身を振り返ってもらいながらどうすればいいのかを考える」、そして「他の受講生たちと話し合っていく」講義にしています。最近の学校教育での「アクティブラーニング」（主体的・対話的で深い学び）と同じです。

私は1962年に茨城県水戸市生まれ。実家は長年商売をしていて自分は長男、四代目の跡取りとして生まれました。小さい頃から聞いていた三代目の父の口癖は「地域の経営者はまず地域を良くすることに取り組まなければならない。地域が良くなってこそ商売も良くなるんだ」で

した。家はグローバルな商売ではなく、地元密着の商売でしたので、地域のお客様たちが豊かになってこそ商売繁盛と、「まちづくり」に取り組んでいる父の背中を見て育ちました。また11歳の時に、父の所属している団体が企画した事業「小学生が考える30年後の水戸のまち。21世紀水戸未来ビジョン」に参加したことがきっかけで、「まちづくり」や「地域のビジョン」を考えるのが好きになっていました。当時の学校教育は教える授業が中心で、正解を覚える、正解を当てることが勉強でしたが、正解のないものを自分の頭で考えることをさせてもらったことは良い体験になり、今でも感謝しています。高校卒業して大学に進学するために上京。そして昭和60年（1985年）に大学を卒業、すぐに地元に戻るという選択もあったのですが、将来経営者になるつもりだったので勉強のためにと大手都市銀行で働くことにしました。ただ当時銀行で働き始めてすぐに、経営を考える際に大事なことを学べないと感じていました。それは何か。経営をしていく上で大事なことは「違いを出すこと」。「違い」がお客さまが会社を選ぶ理由になります。違いは顧客価値。だから常に「違い」を創り続けていかなければ、会社はお客さまに選ばれ続けることが難しくなっていきます。でも当時の銀行は「違いを出してはいけない」と大蔵省から言われ、全国どこの銀行でも「9時に開店、15時に閉店。土曜日は半ドン、日曜日は休み。扱う商品も同じ、利率も同じ」、さらに民間企業でありながら潰れる心配はない、大蔵省による護送船団方式でした。だから働いている人たちの関心事は組織の外（社会やお客

さま)の変化に向かず、組織内部のこと(人事)ばかりでした。まさに組織の硬直化が起きていました。働く人の意識は常に組織の外に向いていないと価値を生み出すことは難しくなっています。

さてここで問いを出しましょう。中央の時代から地方の時代と言われて久しいですが、「あなたの地域の他との違いは何ですか?それは明確になっていますか?」。

違いを明確にしていかなないとこれから先、定住人口も交流人口も関係人口も増えていかず、地域経営が成り立たなくなっていく可能性が高まります。また「そんなことは誰かが考えてくれるものと思っはいませんか?」。地域のことを自分事として考える、ひとりひとりの当事者意識が大事なのです。

2年半で銀行を辞めて、先輩の誘いもあって米国の投資銀行(外資系金融機関)へ転職。米国ウォール街で、世界で最初に金融工学を使った商品を作り出した会社で、非常にパワフルな毎日でしたが、所詮ウォール街の会社で目先の金儲けが大事で、昭和のバブル崩壊後の日本の金融機関の不良債権隠しなどのビジネスも増えて、嫌気も差して5年半で退職。30歳で地元の水戸に帰り、跡継ぎとして父の会社で働くことと水戸の「まちづくり」をやろうと決めました。

そのとき自分なりに「まちづくり」は次の3つをやらねばならないと考えました。

ひとつめが、まちに元気な中小企業を増やすこと。バブル崩壊後に潰れる会社、特に中小企業が増えていき、まちに活気がなくなっていました。潰れないためには常にお客さまに選ばれる商品やサービスを生み出し続ける会社にならなければなりません。ちょうどその時に出会ったのが「経営品質」でした。顧客価値を創り出し続けるためには経営の質を高めることが必要と、米国で生まれて世界に広がり出した「経営品質」は、日本でも1995年に日本生産性本部

が中心となり「日本経営品質賞(JQA)」が創設されました。これは必要だとすぐに経営品質の勉強をして、多くの企業にも知って取り組んでほしいと茨城県内で経営品質の勉強会を始め、1999年には茨城県経営品質協議会を立ち上げました。

ふたつめは、住民の意識と行動が変わること。昭和の頃にはまちのことを何でも行政がやってあげたので、多くの住民が依存体質になっていました。住民自らまちづくりに取り組むのではなく、行政に文句やお願いをすれば何とかしてくれる、お金を出してくれると思っていたのです。そんな依存型の住民たちが選挙で選んでしまうのが利益誘導、目先のことばかり考える議員で、その議員たちが役所の中で職員たちを困らせていたのです。でも議員が悪いのではありません、選んだ住民に問題があるのです。今で言うシチズンシップを持った住民を増やしていかなければ、まちは良くなっていきません。まちづくりはまちに関わるすべての住民・企業・自治体が協働で行っていくものです。

2004年からまちづくりプロジェクトとして、水戸で生まれた世界のゲーム「オセロゲーム」を使った取り組みを始めて、これまで2回のオセロ世界大会を水戸で開催しました。住民がまちに「誇り」を持てること、シビックプライドの醸成が大切だと考えたからです。

2000年からは特定非営利活動(NPO)が作れるようになり、今では当たり前のように住民主体のまちづくり活動が増えてきました。ただ、まさに今大きな地域課題となっているのが、地域コミュニティについて。自治会に入らない人たちが増えてきて、まちづくりで大事な「共助」があやしくなり始めていることを何とかしていかなければと考えています。

ここで問いです。「みなさんの地域で住民のシチズンシップを高める取り組み、シビックプライドを持ってもらうための取り組みとして、ど

んなことをしていますか?」、そして「地域コミュニティ、自治体の加入者を増やす、活動を活性化するためにどんな取り組みをしていますか?」。

まちづくりに必要なみっつめは、自治体です。自治体がいつまでも昭和のままではダメだと考えていると、社会に変化が出てきました。それは中央集権から地方分権、地域主権への変化でした。2000年には地方分権一括法ができ、地方自治体が自ら経営をしていかなければならなくなってきました。さて茨城県や水戸市はどうするのだろうと思っていた時に、当時「改革派の知事」として有名だった三重県の北川知事と高知県の樋本知事が、「行政経営品質向上に取り組む」と宣言したのは驚かされました。民間企業でもようやく経営品質向上に取り組むところが出てきた時に、自治体（行政）もそれに取り組むと言うのです。幸運なことに三重県と高知県が経営品質向上に取り組むにあたって、外部からの支援を求めているので、すぐに手を挙げて三重県と高知県に行くことにしました。それは三重県と高知県の取り組みを支援することで、そこでの学びを茨城県と水戸市にも持ち帰れると判断したからです。地域社会や住民、顧客に価値を創り提供し続けるためには「組織の成熟度」を高めなければなりません。「組織の成熟度」とは簡単に言えば、組織の人々の意識と思考と対話と行動の質を高めること。それは民間企業も自治体も同じです。主体的に考えて、話し合い、変化をリードしていくための知恵を出し、協働によって成果を出していくことです。

ここで問いです。「あなたの職場で話し合いの質を高めるために、どんなことに取り組んでいますか?」

地元茨城での活動、三重県と高知県の経営品質向上の支援を続けていくうちに、自分のやりたいこと、やるべきことが明確になってきまし

た。そして他の自治体などからの支援の依頼が増え、だんだんと実家の会社との二足のわらじを履けなくなってきて、25年前に、「一度きりの人生、どう生きるのか」を考えて、実家の会社を辞めて独立しました。当初はまわりからいろいろと言われたりしましたが、「世の中で必要とされていることをしていけば何とかなる」という想いでここまでやってきました。自治大学校での講義も、確か三重県の職員が自治大学校に派遣された際に、三重県に面白い講師が来ていると紹介してくれたのがきっかけだったと思います。

自治体経営、地域経営を進めていく上で最も大切なのはリーダーシップです。組織や地域の目的と行き先を示し、みんなのやる気を高めて協働で大きな成果を出していくことがリーダーの役目です。でもリーダーシップで最も大事なことは、人をリードする前に自分をリードすること（リード・ザ・セルフ）です。管理職などリーダーと言われる人だけが持つものではありません。すべての人にリーダーシップは必要なのです。それは主体的に生きることなのです。

そこで最後の問いです。「あなたの人生の目的と行き先、志は何ですか?」
続きは自治大学校で。一緒に学ぶことを楽しみにしています。

著者略歴

株式会社ヤマオコーポレーション代表取締役

鬼澤 慎人（おにざわ まさと）

昭和60年 上智大学経済学部経営学科卒業 株式会社第一勧業銀行入行

昭和63年 ソロモン・ブラザース・アジア証券

平成4年 茨城県大同青果株式会社

平成12年 株式会社ヤマオコーポレーション設立、代表取締役就任（現在に至る）

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（税務専門課程税務・徴収コース第21期）

大阪府 北井 誠

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

【はじめに】

滞納整理を担う徴税吏員には、常に自らの知識をアップデートすることが求められます。かつて非常に有効な徴収手段であった「電話加入権の差押」は、携帯電話の普及とともに、ほとんど例を見なくなりました。一方、近年では「暗号資産」や「キャッシュレス決済」、「クラウドソーシング」など、これまでになかった財産や経済取引、労働形態が次々と登場し、全国の徴税吏員たちは「どうすれば差押できるだろう」と日々頭を悩ませていることと思います。

このような徴税吏員特有の悩みの解決にあたっては、自治大学校（税務専門課程税務・徴収コース）が非常に役立ちます。私も令和5年度研修生として当研修に参加しましたので、その内容を紹介させていただきます。



（校舎は東京都立川市内の閑静な地域に立地している。）

【研修内容】

当研修は、およそ1ヶ月間にわたる宿泊研修として実施されます。経験豊富な講師陣のもと、座学やグループ演習、ロールプレイングなど様々な課目により、徴税吏員に求められる知識を徹底的に学習していきます。

何より特筆すべき点は、日常業務から離れて、研修に没頭できることです。普段の自主学習やOJT研修では、多くの場合は目の前に差し迫った問題があることから、どうしても最短ルートで答えを求めてしまいがちです。この点、当研修では各論点についての背景や制度趣旨、さらには派生する論点についてまで、たっぷり時間をかけて学ぶため、深く幅広い知識を身につけることができます。

また、疑問点があればその場で講師に質問できる点も大きな魅力です。滞納整理では事案ごとに多種多様な課題が生じるため、解説書等を参照するだけでは、痒いところに手が届かないことが多くあります。当研修では、休憩時間のたびに講師の前に行列ができ、各々が日頃から抱えていた疑問点等について講師の見解を確認する光景がよく見受けられました。

【研修生間の交流】

研修時間外における研修生間の交流は、宿泊研修の利点を最大限に活かしたものであると言えるでしょう。寄宿舍には交流スペースである「談話室」が整備されており、毎晩ここで活発な議論が行われていました。

それぞれが地元から持ち寄った名産品や地酒に舌鼓を打ちながら、税務はもちろん、あらゆる内容について夜更けまで語り合いました。

冒頭でも述べたように、徴税吏員には、社会の変化に対応できるよう自らの知識をアップデートし続けることが求められており、これを実現する上では、自治体間で先進事例等を共有することが非常に有用です。令和5年度は58名の研修生が自治大学校に集い、つまりはそれだけの知識、経験、先進事例等がこの場で共有されていました。談話室での交流が研修生たちにとって極めて大きな財産になったということは、言うまでもありません。



(談話室の様子。毎晩ここに自然と人が集まり、様々な議論が行われた。)

【寄宿舍での生活】

寄宿舍には1人ずつ個室が用意されており、インターネット接続が可能なノートPCが貸与されます。談話室内にはフリーWiFiも整備されているので、自室で勉強に打ち込むもよし、談話室で家族とテレビ電話するもよし、それぞれの都合に合わせて不自由なく生活をすることができます。

洗濯機や冷蔵庫、自室内のユニットバスや週3回使える大浴場など、生活に必要な

家電製品や設備についても、ひとつおとり整備されています。また、トレーニングジムやグラウンド、テニスコートなども無料で利用できるため、長い研修生活の中であっても、運動不足になることはありませんでした。

学校周辺には徒歩数分でコンビニ、15分程度で大規模商業施設があるため、日用品の購入に困ることもありませんでした。他の研修生と買い物に出かけるのも、研修の楽しみの1つでした。

【おわりに】

自治大学校を卒業してから早2ヶ月が経過しましたが、研修生間で立ち上げた連絡網では、今でも活発に情報交換がなされています。ある自治体が馴染みのない「源泉権」について投げかけると、温泉地で有名な自治体からすぐに回答がある…というように、全国に広がる人脈が卒業後にも大きな力になっています。

最後になりましたが、当研修に関わられた皆様に感謝を申し上げますとともに、当研修への参加を検討されている方には、これを全力で推薦させていただきたいと思えます。1人でも多くの方が自治大学校の門を叩き、良き経験、そして良き仲間を得ていただくことを心から願っています。

マネジメントコース研修生のつばやき

編集者注：このコンテンツは、マネジメントコース(※)の研修生が持ち回りで担当し、それぞれの所感等を述べたものです。

※ 地方自治体職員が、自治大学校で一年間を過ごす研修。研修期間中の概ね半分は自治大学校の実務に従事、半分は通常の研修(第1部課程等)を履修することによって、実践的に高度の政策形成能力及び行政管理能力の向上を図るもの。

4月にマネジメントコース研修生として着任してから、早いもので9ヶ月が過ぎました。前半は1ヶ月ほど自治大学校という新しい職場での仕事を体験し、5月から9月半ばまで第1部課程第140期を受講、その後は自治大学校の所属に戻って職員として働いています。

前半の研修では、各分野の第一線で活躍される講師からの講義や、全国から集まった仲間と共に、様々な課題に取り組む演習を通じて、自治体が直面する多くの課題に対応する上で必要な知識と能力の修得に努めました。

後半の実務では主として、来年度に研修生が使用するテキストを作成の作成、過年度に作成したテキストの改訂に携わっています。

テキストは、全国から先進事例を取り上げて、これを参考に研修生が自団体での実施について検討することで、成功の要因や実施に当たっての留意事項などを学ぶものです。執筆時点では、先進自治体から伺った内容をひとしきり文章にまとめ、原稿の素案を作成したところです。

地元自治体を離れて過ごす自治大学校での経験は、他団体の人たちとの活発な議論や、仕事の仕方に触れる機会など、地元では体験できないような刺激的なものばかりで、日々色々なことを学ばせていただいています。

一方で休日については、前半は課題、後半は快適な自室でテレビゲームや映像鑑賞に明け暮れ、外出するのはもっぱら飲みに行く…という自堕落な生活を送っていたところ、先日の健康診断で脂質と腎臓の値が過去にない残念な数値を示していました。

残りわずかとなった立川での生活の中で、ここまで続けてきた引きこもり生活を脱却し、この値を少しでも正常に戻すような生活を心がけるとともに、色々なところを巡って、せっかくの東京暮らしを満喫したいと考えています。いつか自治大学校に来られる皆様は、全国各地から集まる研修生との絆を深めながら、健康に留意しつつ楽しく研修生活を送られることを願っております。

ここで働く機会を与えてくれた地元や、自治大学校の職員の皆様、研修仲間への感謝を噛みしめつつ、来年度の研修生の皆様が実りある研修を受けられるよう、残り3ヶ月尽力したいと思います。(M. Y)

前半の自室から臨む富士山



後半の自室から臨むグラウンド

